

2025年12月期 通期 決算説明資料

株式会社T.S.I
証券コード：7362（東証グロース）

- P. 3 **2025年12月期 決算概要**
- P. 10 **第二の創業期と今後の収益確保体制について**
- P. 22 **Appendix**

2025年はしゃがみ込みの年、2026年に「ジャンプ」する

一時的な減益となったが 成長基盤を盤石化

- 関東展開、特定技能外国人採用、DX (CareMaster) へ先行投資
- インフレの影響
(下期に価格転嫁で対応完了)
- 不動産事業の建築請負案件の期ずれ発生
- 利益額の前期差異と比較し、営業CFは安定推移

2025年

確立した「高収益モデル」 による利益成長の年

- 投資一巡と価格転嫁効果により、明確な増益基調へ
- 新拠点が原則医療併設型へのシフトにより、利益率の構造的改善がスタート

2026年

2025年に集中的に進めた主な投資案件



関東地方への 本格展開

新規拠点開設に向けた採用・
マーケティング費用

2026年から
本格的に収益貢献を開始

人件費関連で当初計画から
23百万円上積み



特定技能外国人 人材の獲得

訪問介護の解禁を受け、
将来の安定を支える
長期就業人材への投資

20百万円の予算外費用発生



自社開発システム 「CareMaster」導入

全社的な生産性向上に向けた
システム投資

2025年末時点で、
約65百万円かけ開発（継続）

2026年から本格的に効果発現
2月には展示会にも出展
外販の検討開始

- 売上高はほぼ予算達成するも、後述するように、投資、コスト増、建築期ずれが発生し、営業利益、経常利益、当期純利益が下方修正となった
- なお、EBITDAは相対的に差異が少なく、自社保有モデルに移行し、安定的にCFを稼げている

売上高

4,886百万円

前期 : 4,707百万円

前期比 : 3.8%

予想 : 5,071百万円

予想比 : $\Delta 3.7\%$

EBITDA

218百万円

前期 : 256百万円

前期比 : $\Delta 15.0\%$

予想 : 293百万円

予想比 : $\Delta 25.8\%$

営業利益

40百万円

前期 : 150百万円

前期比 : $\Delta 73.0\%$

予想 : 117百万円

予想比 : $\Delta 65.3\%$

経常利益

138百万円

前期 : 191百万円

前期比 : $\Delta 27.5\%$

予想 : 207百万円

予想比 : $\Delta 33.3\%$

当期純利益

81百万円

前期 : 125百万円

前期比 : $\Delta 34.6\%$

予想 : 127百万円

予想比 : $\Delta 35.6\%$

(※) 2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

2025年12月期業績（連結）サマリー（貸借対照表）

- 自社保有による新規開設を積極的に進めている
- 自己資本比率は、今後も数年間は30%を下回る状態が続く見込み

（百万円）	2024年12月期 実績	2025年12月期 実績	増減額	増減の主な理由
流動資産	1,761	1,944	183	
現預金等	1,131	1,186	54	
売掛金等	410	509	98	
固定資産	3,062	3,862	800	新規物件の土地の取得や自社工事の進捗による固定資産の増加、自社開発システムの完成
資産合計	4,823	5,807	983	
流動負債	1,860	1,391	△468	工事用短期借入金を長期借入に振替
固定負債	1,634	3,000	1,366	自社物件の長期借入金の増加
純資産	1,328	1,414	86	
負債・純資産合計	4,823	5,807	983	
自己資本比率	27.5%	24.4%		当社の目安30%程度は変わらず

(※) 2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

- 売上高は予算達成するも、新拠点の投資、人材投資を進め、経常利益が予算比76%の124百万円の着地となった
- 2025年の新拠点初年度投資で予算比+23百万円（主として人件費）、特定技能外国人採用関連投資で20百万円、米の原価高騰で年額18百万円の影響を受ける（4月以降は食事売上の価格改定を実施）
- 営業利益の低下は、「介護人材確保・職場環境改善等事業費補助金」約18百万円によるもの 会計上の処理は、従業員に賃金（売上原価）として支給し、補助金収入として営業外収益に計上

(百万円)	2024年12月期 通期 実績	2025年12月期 通期 計画	2025年12月期 通期 実績	前期比 達成率	通期予算比 達成率
売上高	4,159	4,849	4,823	+16.0%	99.5%
営業利益	109	150	77	△29.7%	51.3%
経常利益	139	163	124	△11.0%	76.1%
当期純利益	91	97	73	△19.6%	75.1%

(※) 1.2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。
2.本スライドでは、「セグメント利益」ではなく、「株式会社T.S.Iの単体数値」を記載しております。

- 各KPIは以下のとおり
- 医療居室数（割合）が当社の利益率向上をみるための1つの指標であり、KPIに追加

	KPI	2024年12月期 実績	2025年12月期 実績	2025年12月期 実績について	今後の見通し
1. 新規開設居室数	150室	56室	125室	アンジェス八王子、アンジェス高尾、アンジェス宇都宮御幸本町の3拠点を新規開設	2026年度以降、上溝（相模原市）、相原（町田市）、町田（町田市）、浜松森田町（浜松市）、京都久我（京都市）、小信中島（一宮市）と6棟306室までの新規開設を計画
2. 1年経過拠点稼働率（介護事業）	97.0%	96.2%	96.5%	2度の料金改定を経ても前期末よりも稼働率を高めた	今後も97%程度を目指す
3. 訪問介護の利用単価（介護事業）	170,000円	175,422円	177,004円	ケアの見直しや効率化による生産性向上で、売上単価は増加	2027年4月までは大きな法改正はなく、現在を足場に、今後も同程度の推移を見込む
4. 人件費率（介護事業）	66%程度	69.4%	70.1%	1Qは73.4%、2Qは71.6%、3Qは70.9%であり、低下してきている	医療棟中心の新規開設による売上の増大とによって数値改善の方向を見込む CareMaster導入による更なる改善余地あり
5. 医療居室数（割合）	中期的に 20%	46室 (4.2%)	86室 (7.1%)	八王子20室、宇都宮御幸本町20室が新規増加	上溝20室、相原20室が増加となり、126室（9.6%）の計画
6. 売上高経常利益率	中期的に 8.0%	4.1%	2.8%	エグゼクティブサマリー等でご報告のとおり	各種施策により、利益率の改善を続けていく

（※）2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

- 2025年に100%完成を見込んでいた建築案件が期ずれとなり、売上、各段階利益とも予算を下回って着地 連結業績にも影響を及ぼした
- 期ずれによる影響は、売上高が△約160百万円、建築粗利益が△約30百万円

(百万円)	2024年12月期 通期 実績	2025年12月期 通期 計画	2025年12月期 通期 実績	前期比 達成率	通期予算比 達成率
売上高	548	222	62	△88.5%	28.3%
営業利益	40	△33	△36	—	—
経常利益	51	44	14	△72.2%	32.2%
当期純利益	33	29	8	△75.2%	28.7%

(※) 1.2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。
2.本スライドでは、「セグメント利益」ではなく、「連結数値—株式会社T.S.Iの単体数値」を、不動産事業の数値として記載しております。

第二の創業期と今後の収益確保体制について

介護事業セグメント

安定したストック収益の積み上げ

介護事業 売上高



介護事業 セグメント利益



不動産事業セグメント

期ずれによる変動あり
介護事業の運営棟数増加を下支え

不動産事業 売上高



不動産事業 セグメント利益



(※) 2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

2023年の訪問看護事業開始以降、医療売上シェアが拡大
 今後の新規開設は原則「医療併設型」とする

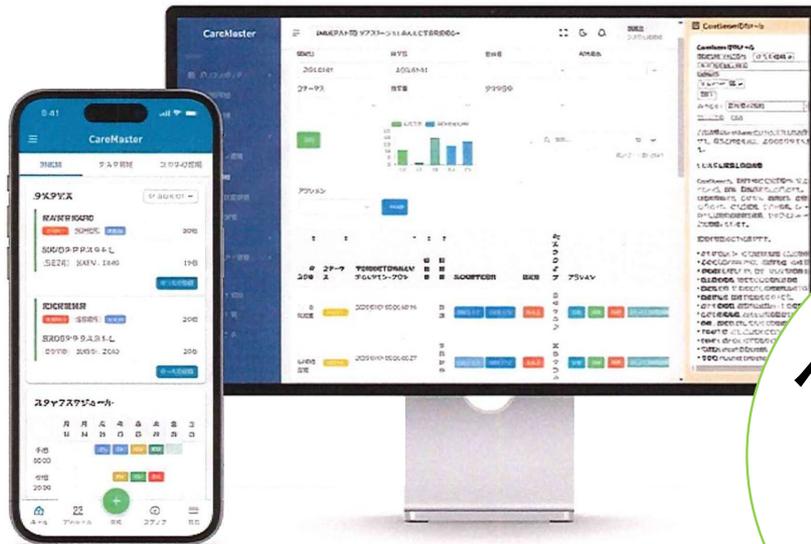


医療併設型施設の開設スケジュール

開設時期	名称	室数	左記のうち医療居室数
2026年12月期 1Q	アンジェス上溝	54	20 (予定)
2026年12月期 4Q	アンジェス相原	50	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス浜松森田町 (仮称)	45	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス町田 (仮称)	54	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス久我 (仮称)	53	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス小信中島 (仮称)	50	20 (予定)

ビジネスモデルの進化に加え、全拠点を支える「CareMaster」の稼働で全社収益性を下支え 間接業務を削減し、少人数でも高品質なケアを実現
システムにノウハウを貯蓄することで、新人の即戦力化と教育コストの削減
将来のM&A実施時には、**当社流のオペレーションを早期実装可能に**
また、外販を視野に、**2026年2月、『東京ケアウィーク'26』に出展決定**

介護現場支援システム 「CareMaster (ケアマスター)」



事務時間
教育コスト
の削減



ペーパーレス化
3枚複写用紙の廃止

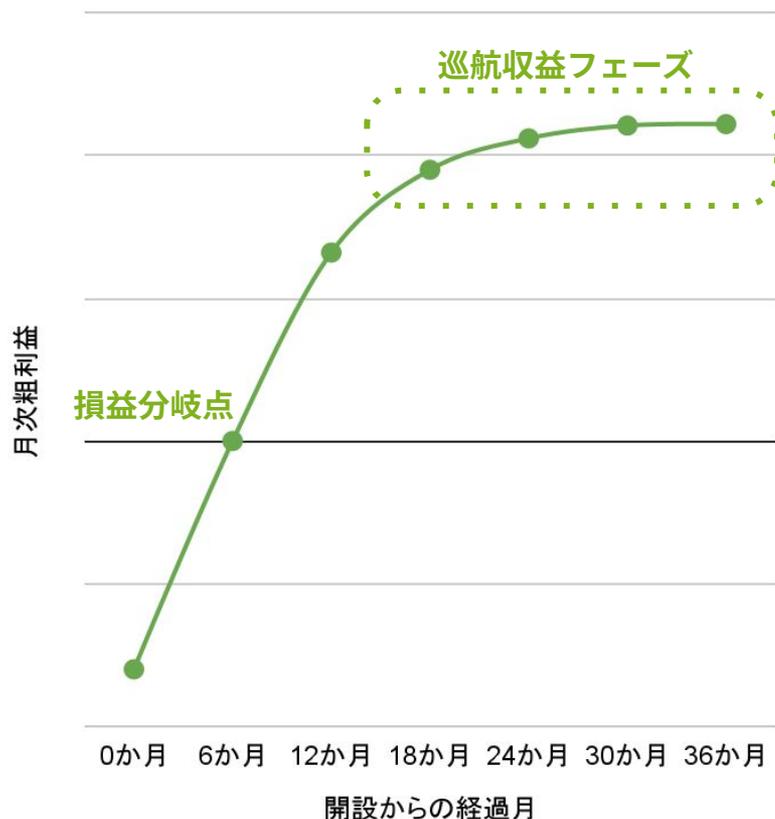


100%導入
2026年全拠点稼働予定



当社の1拠点新設時の収益モデル

50室型（医療併設型）の収益モデル



初期投資額 (不動産事業)	600～700百万円	土地・建物を自社保有する 標準モデルの例
初期投資額 (介護事業)	35～40百万円	標準モデルの例
損益分岐点到達 (介護事業)	開設後2～4か月	単月黒字到達時点 入居者数に合わせた職員の 段階的配置で早期達成
累積黒字到達 (介護事業)	開設後18か月程 度	ここから先は利益を積み上げ 続ける安定稼働フェーズ
安定稼働時の 年間売上	250百万円～	50室中医療居室20室の場合
安定稼働時の 利益率 (本社費配賦前)	25%程度	介護事業の家賃支払後 ドミナント効果によるコスト 効率化を織り込む

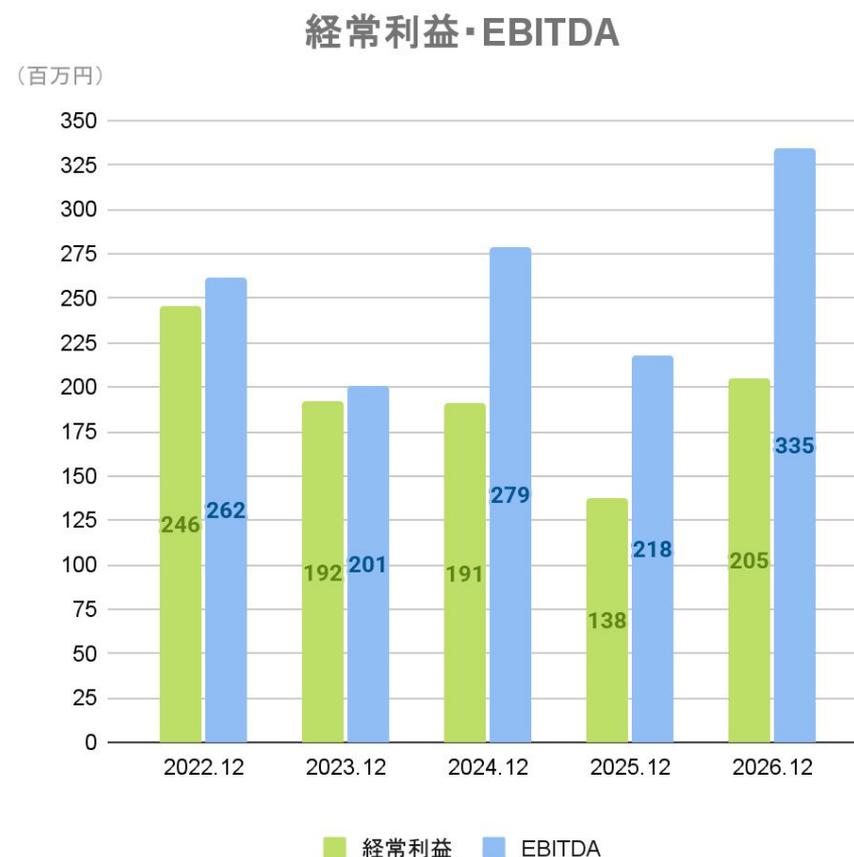
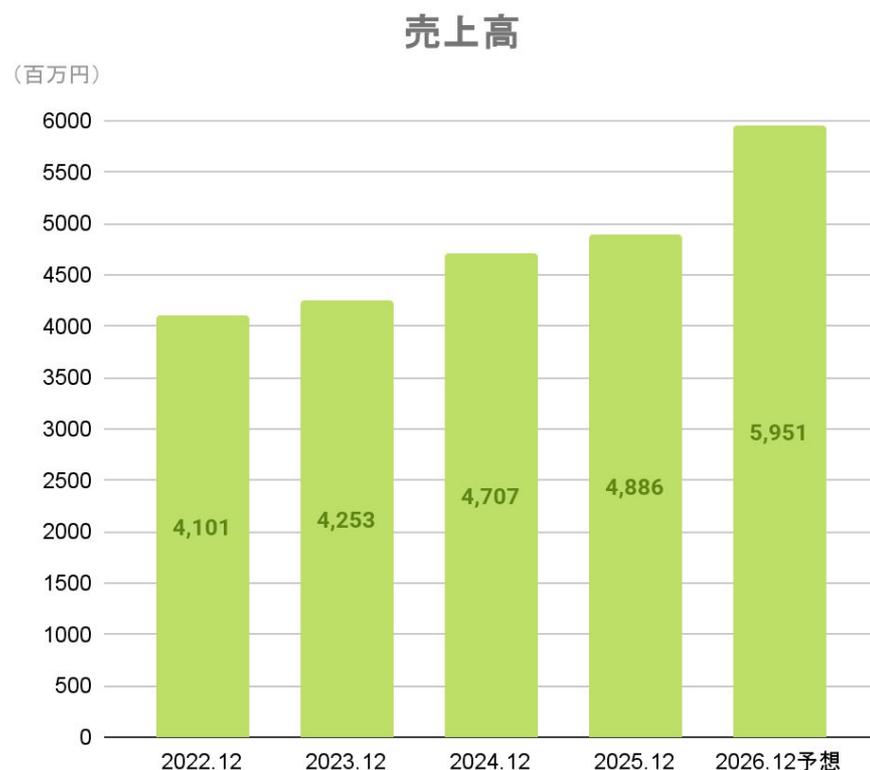
新拠点の開設計画

年度	名称	所在地	保有 パターン ※1	2026年12月期				2027年12月期				2027年 12月期 以降	左記の うち 医療 居室
				1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
2025年	室数累計			1,210室 (+125室)								86室	
2026年	アンジェス上溝	神奈川県相模原市	①	54									20 (予定)
	アンジェス相原	東京都町田市	①				50						20 (予定)
	室数累計			1,314室 (+104室)								126室	
2027年 以降	アンジェス浜松森田町 (仮称)	静岡県浜松市	①					45					20 (予定)
	アンジェス久我 (仮称)	京都府京都市	①						53				20 (予定)
	アンジェス小信中島	愛知県一宮市	①							50			20 (予定)
	アンジェス町田 (仮称)	東京都町田市	①									54	20 (予定)
	室数累計			1,516室 (+202室) 予定 ※2								206室 (予定)	

※1 保有パターン：当社グループでの新規開設時の事業展開パターン4つについての記載です。各パターンの詳細についてはAppendixをご参照ください

※2 2026年以降の新規開設予定は、現時点で決定、開示の段階に至っている案件のみを記載しております

- 2026年の売上高は、過去最高を更新し、**6,000百万円に迫る見込み**
- 2026年の**EBITDAは過去最高**を見込む
- 経常利益は、不動産事業が不動産販売で100百万円近い利益を上げた2022年度に次ぐ利益を上げる計画 当時と異なる点は、2026年はほぼ全て介護事業で利益を牽引すること



(※) 2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

- 売上高、EBITDAベースで過去最高益更新を見込む
- 介護事業が牽引し、売上、利益ともに力強く伸長

(百万円)	2024年12月期 通期実績	2025年12月期 通期実績	2026年12月期 業績予想	前期比率
売上高	4,707	4,886	5,951	+21.8%
営業利益	150	40	162	+300.6%
EBITDA	256	218	335	+53.8%
経常利益	191	138	205	+48.0%
当期純利益	125	81	123	+50.3%

- 介護事業は、各種施策が結実し過去最高益を見込む
- 不動産事業は、外部の建築請負売上は見込んでいるが、2025年比では補助金計上が少なくなることから、経常利益では減少を予想

(百万円)	介護事業 (T. S. I)		不動産事業(※1) (北山住宅販売)		連結	
	2025.12期 実績	2026.12期 予算	2025.12期 実績	2026.12期 予算	2025.12期 実績	2026.12期 予算
売上高	4,823	5,575	62	375	4,886	5,951
営業利益	77	154	△36	8	40	162
経常利益	124	203	14	1	138	205
当期純利益	73	121	8	1	81	123

※1 連結相殺を考慮し、「北山住宅販売の数値＝連結数値－T. S. I単体数値」で簡便的に算出している

①訪問看護事業の拡大

2年間で倍のペース（2025年末：4事業所⇒2027年末：8事業所計画）
で拡大を続け、今後は新拠点開設時は原則医療併設型とする

6月の診療報酬改定を注視

②人材確保（特定技能外国人）

特定技能外国人の継続採用と、戦力化

③自社開発システム（「CareMaster」導入）

外販活動の足掛かりに2月に「東京ケアウィーク'26」の展示会に出展

④広報・IRの強化

2025/11/12には、NHK『クローズアップ現代』にも取り上げられた

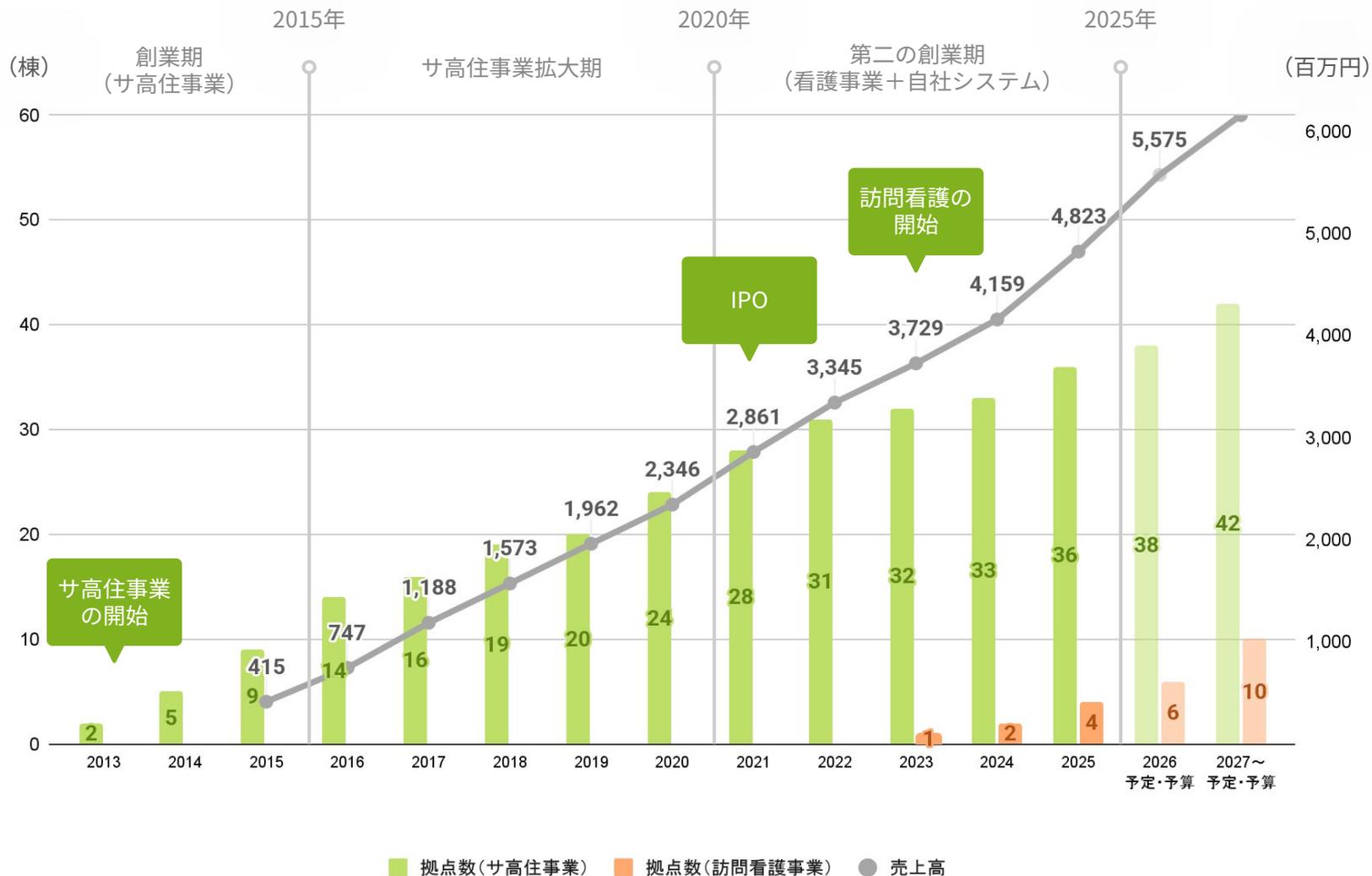
2025年秋には、広報PRのプロも入社し、今期も継続して活動強化

⑤AI活用

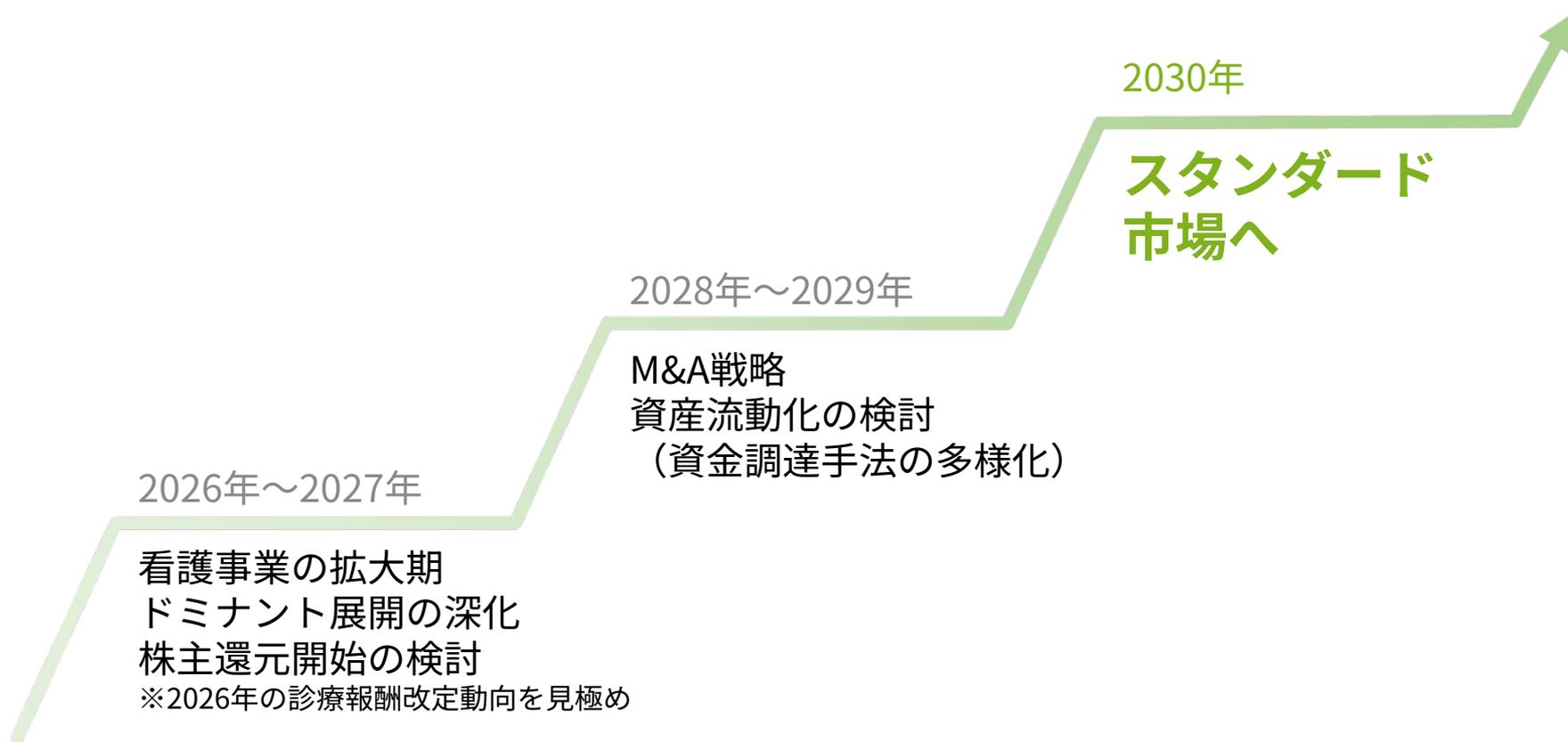
社内で様々な活用を開始

「CareMaster」にもAIを活用するなど、生産性向上を図る

2025年以降、介護×看護×システムで次なる成長フェーズへ



2030年のスタンダード市場への市場変更に向け、企業価値最大化へ



高齢化社会のインフラとして持続的な成長と株主還元の両立を目指す

Appendix

Terminalcare Support Institute

“終末期ケアの支援機関”

自宅で看取られたいと望む高齢者が安心して住める住まいと介護サービスを提供することを目的としているサービス付き高齢者向け住宅を「設計・建築・運営」まで一気通貫して提供するグループ企業

サービス付き 高齢者向け住宅事業



サービス付き高齢者向け住宅
「アンジェス」

日中の安否確認や生活相談サービスが備わった、バリアフリー設計の高齢者向け賃貸住宅で、借家人としての権利が守られた安心の住まいです

訪問介護 事業



ケアステーション
「あんじえす」

お客さまのご自宅に訪問し、食事・排泄・入浴など直接身体に触れる身体介助や掃除・洗濯などの家事面における生活援助を行うサービスです

居宅介護支援 事業



ケアプランセンター
「えんじゅ」

お客さまが自立した生活を送れる様に支援する事を目的とし、各々に合ったケアプランを立てて、サービス事業所との調整を図ります

訪問看護 事業



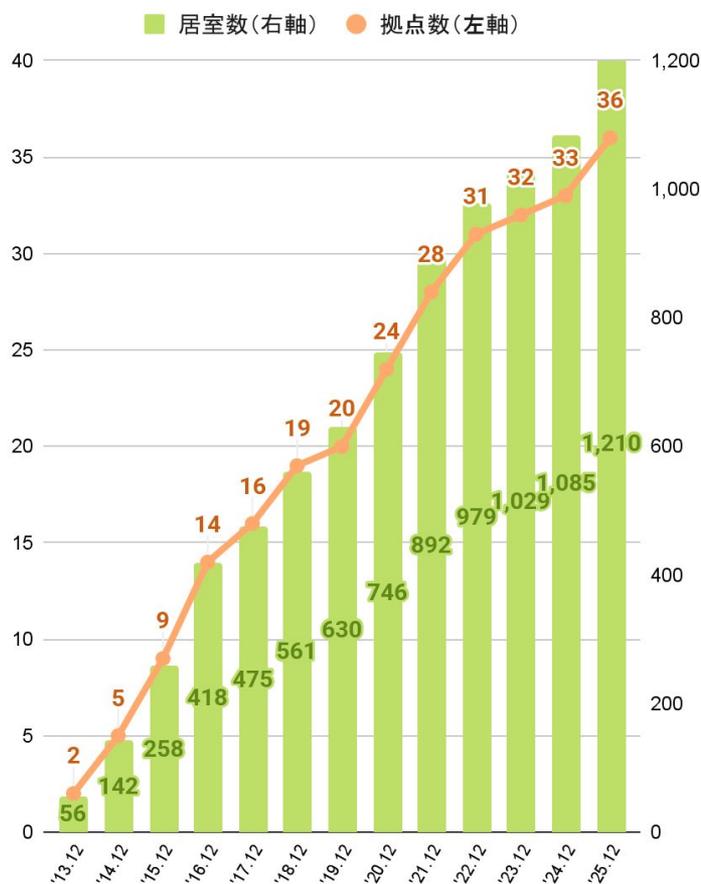
訪問看護ステーション
「ルーチェ」

生命を脅かす病に関連する問題に直面している方とご家族のQOLの維持向上を支援し、生活を基盤としたホスピスケアを行います

サービス付き高齢者向け住宅業界の”リーディングカンパニー”へ

京都府、滋賀県を中心に、11都府県で拠点を展開、2025年より関東の新規開設強化
2036年には、全国150棟4,500室の展開を目指す

拠点数・居室数推移



滋賀県	10拠点	岐阜県	2拠点
京都府	5拠点	愛知県	2拠点
兵庫県	2拠点	静岡県	5拠点
大阪府	1拠点	東京都	2拠点
岡山県	4拠点	栃木県	2拠点
神奈川県	1拠点		

11府県に**36**拠点、**1,210**室を展開

独自の「垂直統合」ビジネスモデル

”あなた任せ”にしない経営で、土地取得から運営まで

グループ内で全て内製化することで外部への利益流出を極小化 介護と不動産両方において全体最適化とノウハウ蓄積の好循環

土地取得

設計

建築

建物保有

入居営業

介護・看護
提供

看取り

不動産事業

1. 特化したノウハウ

サービス付き高齢者向け住宅の建設に特化し、ノウハウを蓄積
介護・看護に特化した設備で洗練された設計

2. 同一規格によるコストダウン

同一規格の設計で、スピード感のある提案と
品質を落とさずに建築原価のコストダウンを実現

3. ニッチ市場

農地一反分（1,000平米）で建築可能
大手メーカーには小さく、地元工務店には広いニッチ市場



介護事業

1. 幅広い生活を支える

介護だけでも看護だけでもない、
様々な人を支えるハイブリット型ケアで幅広いニーズに対応

2. 多様な収入源

介護保険収入だけに依存せず、多様な収益源で収益分散を図る
収入源それぞれの黒字化を重視し、一つに頼らない安定した運営

3. 人材確保力

高卒採用・特定技能外国人採用をはじめとする新規採用に注力
システムの導入やマニュアル整備による教育体制で即戦力化

会社概要

会社名	株式会社 T. S. I Terminalcare Support Institute Inc.
設立	2010年2月
本社	京都府京都市西京区桂南巽町75番地4
資本金	378百万円
代表者	代表取締役社長 北山 忠雄
事業内容	サービス付き高齢者向け住宅・ 訪問介護・訪問看護・居宅介護支援・ その他
従業員数	505人（平均臨時雇用者数：188人） ※2025年12月末時点
取引銀行	三井住友銀行・滋賀銀行・りそな銀行
上場市場	東証グロース市場・名証メイン市場 証券コード：7362

沿革

- 2010 訪問看護事業を営むことを目的に設立
- 2011 高齢者住まい法が改正
サービス付き高齢者向け住宅の制度開始
- 2012 滋賀県大津市にサ高住用地を取得
- 2013 アンジェスおごと開設
サービス付き高齢者向け住宅事業を開始
居宅介護支援事業・訪問介護事業を開始
- 2015 株式会社北山住宅販売の株式を取得し
子会社化
- 2021 東証マザーズ市場へ新規上場
- 2023 訪問看護事業の再開
- 2025 名証メイン市場へ重複上場

- 当社グループでの新規開設時の事業展開パターンは大きく4つ
- 当社としては、



パターン①

自社グループ保有／自社グループ建築

パターン②

外部オーナー保有／自社グループ建築

パターン③

外部建築会社／介護運営のみ

パターン④

建築のみ／介護運営なし

の優先順位で新規開設を進めていく方針である

⇒従来と比べ、**自社グループ保有の優先順位を上げた**

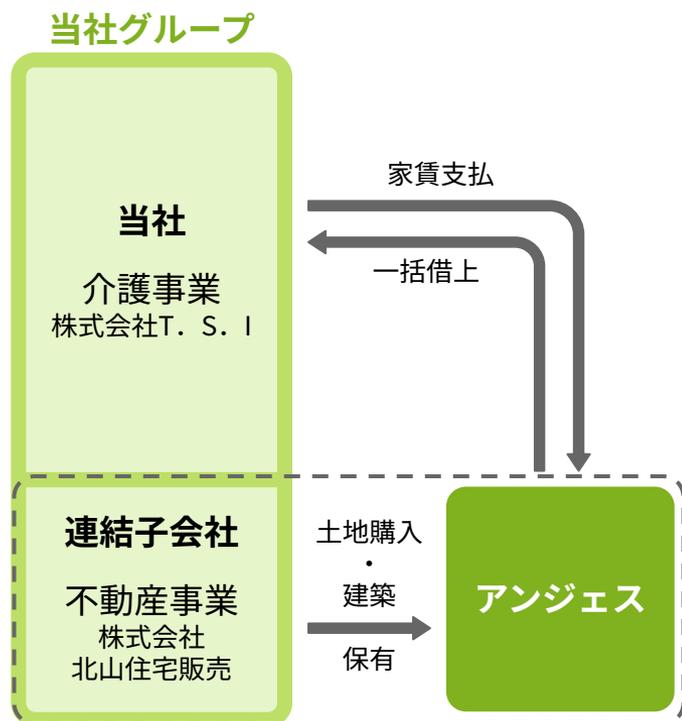
パターン①

自社グループ保有／自社グループ建築

<収益計上>

- 完成後2ヶ月目安 補助金収入
- T.S.I介護運営売上

<X期>

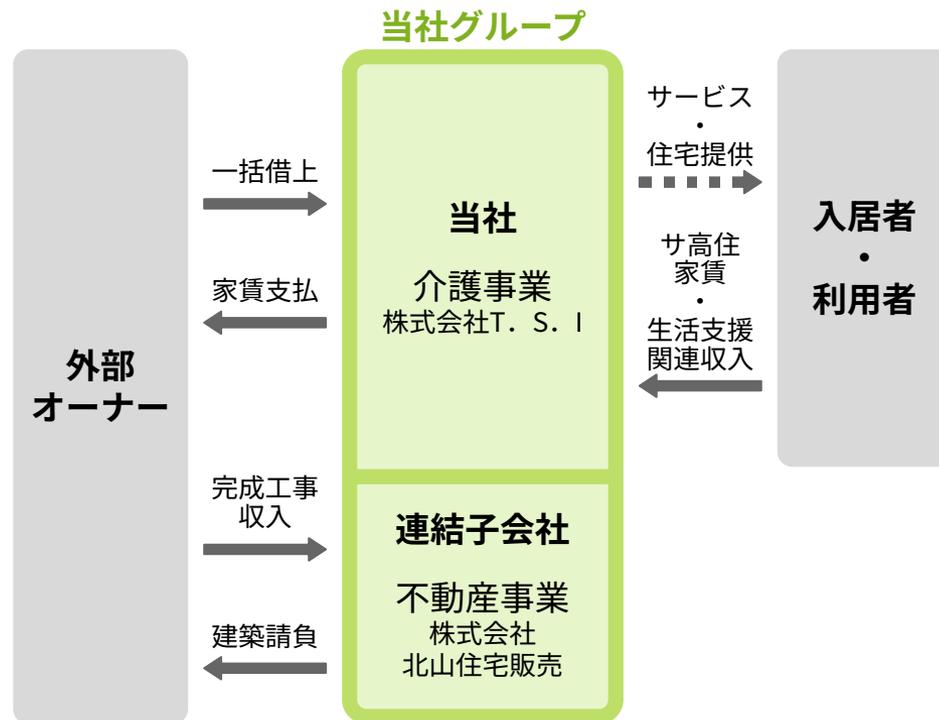


パターン②

外部オーナー保有／自社グループ建築

<収益計上>

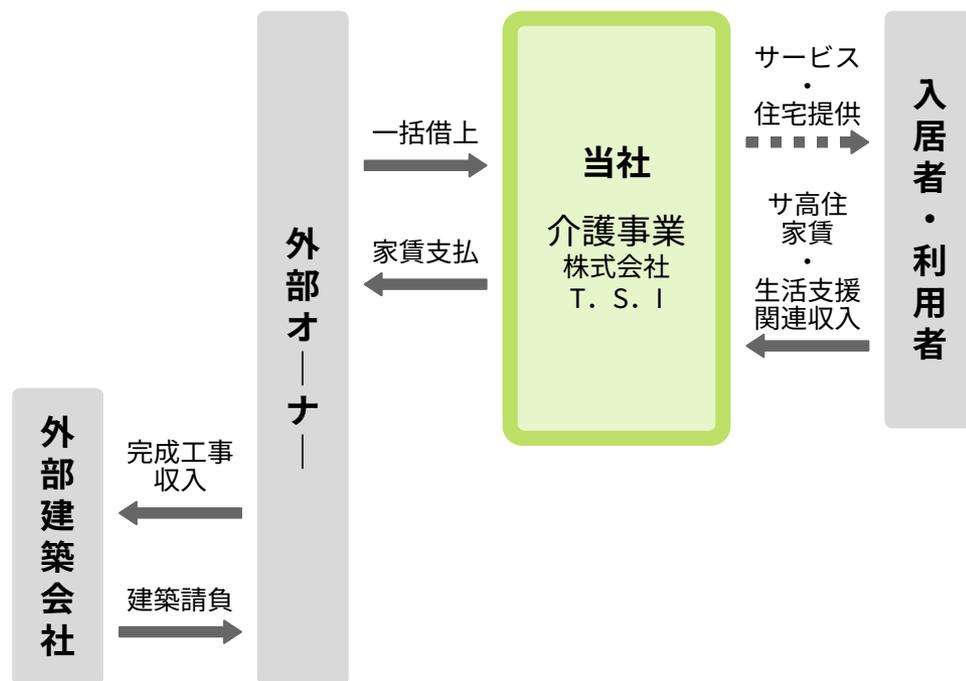
- 完成工事売上
- T.S.I介護運営売上



パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ

<収益計上>

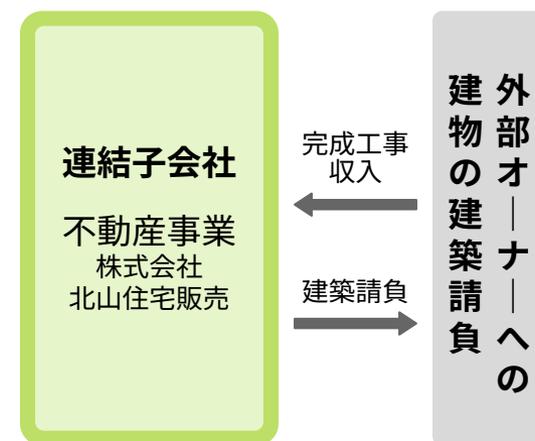
- T.S.I 介護運営売上



パターン④ 建築のみ／介護運営なし

<収益計上>

- 完成工事売上



本資料に含まれる将来の計画や見通しに関する記述等は、現時点における情報に基づき判断したものであり、市場環境や当社グループの関連する業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。

なお、本資料に含まれる業界等に関する記述については、公開情報等に基づいておりますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

IRに関するお問い合わせ先

株式会社 T. S. I IR担当

E-mail : tsi-ir-info@t-s-i.jp